



Les entraves à l'utilisation des cartographies des compétences : cas des Agents du Service Commercial Trains de la SNCF

Mohamed Ali Abdelwahed, Mouna Guebsi

► To cite this version:

Mohamed Ali Abdelwahed, Mouna Guebsi. Les entraves à l'utilisation des cartographies des compétences : cas des Agents du Service Commercial Trains de la SNCF . Colloque de l'AIM 2015, May 2015, Rabat, Maroc. hal-01300258

HAL Id: hal-01300258

<https://hal.science/hal-01300258>

Submitted on 9 Apr 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les entraves à l'utilisation des cartographies des compétences : cas des
Agents du Service Commercial Trains de la SNCF**

**Barriers to the use of competence mapping: case of Commercial Trains
Service Agents of the SNCF**

Mohamed Ali Abdelwahed

Docteur en sciences de gestion - Chercheur associé au *CEPN*

Université Paris 13 Sorbonne Paris Cité

99 Avenue Jean-Baptiste Clément

93430 Villetaneuse

medaliabdelwahed@gmail.com

Mouna Guebsi

Docteur en sciences de gestion - ATER

Université de Bourgogne

Maison de l'Université – Esplanade Érasme

BP 27877 – 21078 Dijon Cedex

guebsim@gmail.com

Les entraves à l'utilisation des cartographies des compétences : cas des Agents du Service Commercial Trains de la SNCF

Résumé

L'avènement des cartographies des compétences représente un enjeu important pour la gestion du capital immatériel de l'organisation. Leur intégration dans les processus de management des compétences impacte forcément le stockage, le développement et la capitalisation de celles-ci. Or ces Systèmes de Gestion des Connaissances (SGC) comme toute technologie se heurtent à des problèmes d'appropriation de la part des utilisateurs. Adoptant une approche cognitiviste et une posture socioconstructiviste, une étude qualitative auprès d'Agents du Service Commercial Trains (ASCT) de la SNCF a été menée afin de répondre à cette problématique d'appropriation. Pour ce faire, ont été conduits des entretiens semi-directifs ainsi qu'une étude ethnométhodologique, suivis d'une enquête « confirmatoire » via des *focus group* (des groupes miroirs). Les résultats de cette recherche nous montrent que la cause de ces problèmes reviendrait à la réticence des agents quant à la capitalisation et aux biais cognitifs causés par la subjectivité des acteurs.

Mots clés

Cartographie des compétences – appropriation – capitalisation – biais cognitifs – SNCF.

Abstract

-Barriers to the use of competence mapping: case of Commercial Trains Service Agents of the SNCF-

The advent of competence mapping is an important issue for the management of intellectual capital of the organization. Their integration in the competence management process inevitably affects the storage, development and funding of these. However, like any technology, these Knowledge Management Systems (KMS) encounter problems of appropriation from the users. Adopting a social constructivist posture and a cognitive approach, a qualitative study with Commercial Trains Service Agents (ASCT) of the SNCF was carried to address this issue of appropriation. For this purpose, we based our analysis on semi-structured interviews combined with an ethnomethodological study, followed by a “confirmatory” survey via focus groups (mirror groups). The results of this research show us that the cause of these problems would be to the reluctance of agents on the capitalization and cognitive biases caused by the subjectivity of the actors.

Keywords

Competence mapping – appropriation – capitalization – cognitive biases – SNCF.

Introduction

Suite au développement des technologies d'analyse et de visualisation de l'information, les systèmes de gestion de connaissances (SGC) se sont généralisés dans les entreprises (Dudezert, 2007). On parle alors de forums de discussions, de plateformes intranet, de weblogs, de cartographies des connaissances, et plus récemment de cartographies des compétences.

Ces SGC sont à la fois des systèmes informatisés et des dispositifs de gestion pour soutenir les processus de génération, de codification et de transferts des connaissances dans l'organisation (Soulier, 2003). Ils reposent sur la capacité à identifier les savoirs utiles, à les formaliser, à les stocker et à en faciliter l'accès. C'est ainsi que s'organise une forme d'apprentissage organisationnel (Laudon et Laudon, 2010) et un échange facile des connaissances.

De nombreux auteurs s'interrogent désormais sur la dynamique de l'insertion de ces SGC dans les organisations (Orlikowski, 2000), sur leur impact sur la performance organisationnelle (Lee et Choi, 2003 ; Dudezert et Lancini, 2006), ou bien encore sur les critères d'acceptation, d'adoption et de consultation de ces SGC (Lancini, 2001). C'est dans ce cadre que se situe cette communication, en analysant plus précisément les facteurs entravant l'appropriation des cartographies cognitives de compétences par les ASCT¹ au sein de la SNCF.

1. Quid de la cartographie cognitive de compétences ?

1.1. De la cartographie

La volonté et la nécessité de réaliser des cartes remontent à la haute antiquité. En effet, l'Homme a toujours ressenti le besoin de connaître et de marquer son territoire. Ainsi, pendant très longtemps, la carte a eu pour objectif, entre autres, d'être un aide-mémoire (distance, lieu, direction, toponymie...). C'est seulement à partir de la seconde moitié du XVIII^e siècle qu'apparaissent quelques cartes thématiques. Depuis 1966, on se réfère à la définition ratifiée par la commission de terminologie de l'ACI (Association Cartographique Internationale) pour expliquer le terme cartographie : « c'est l'ensemble des études et des opérations scientifiques, artistiques et techniques intervenant à partir des résultats d'observation directes ou de l'exploitation d'une documentation, en vue de l'élaboration de cartes et autres modes d'expression, ainsi que de leur utilisation ».

Il aura fallu attendre les progrès technologiques du dernier quart du XX^e siècle pour que la définition générique du terme « cartographie » se décline en tant que techniques d'acquisition, de traitement et de l'exploitation des données, utilisées essentiellement par les géographes et topographes mais aussi au sein des organisations en tant que SGC. A ce titre, nous distinguons la cartographie des connaissances sous toutes ses formes (*knowledge source maps, knowledge asset maps, knowledge development maps*), la cartographie cognitive, la cartographie conceptuelle et la cartographie des processus qui obéissent, à notre sens, à une même démarche de construction (figure 1).

¹ Agent du Service Commercial Trains connu du grand public sous le nom de Contrôleur.

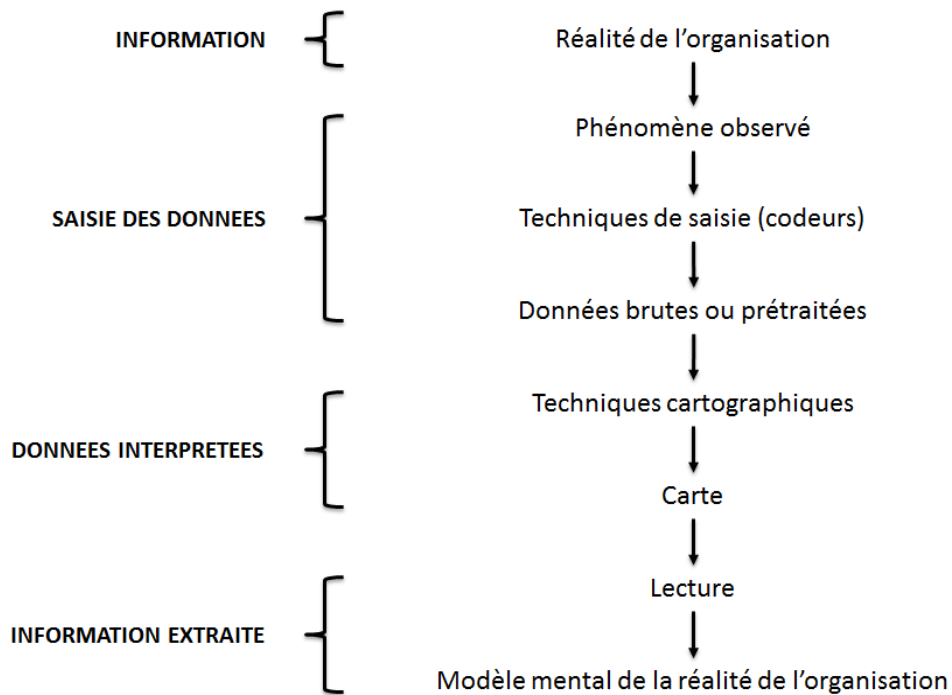


Figure 1 : Démarche de construction cartographique

La carte a pour rôle de transmettre des informations. On peut alors la considérer comme un langage. C'est même un langage visuel puisque la carte est un moyen de communication et d'expression à base de signes. C'est un système spatial permettant l'analyse des relations qui existent entre plusieurs sémantiques. Le contenu de la carte doit être ainsi structuré, précis, exact, fiable, et lisible.

Le message est conçu en tenant compte des capacités particulières de notre perception visuelle. Ainsi, son décryptage s'effectue par de brèves fixations visuelles qui balayent l'ensemble de l'image. La vue est en effet l'instrument indispensable pour lire une carte, le contenu de cette dernière doit être conçu de telle sorte que tout élément graphique :

- soit perceptible, même étant isolé ;
- ait une forme identifiable, suffisamment différente des autres éléments graphiques représentés pour qu'on ne puisse pas les confondre.

Ainsi, faut-il toujours prendre en considération les normes dimensionnelles concernant :

- l'acuité visuelle de discrimination² : la capacité qu'a l'œil de discerner le plus petit élément ou tache minimale perceptible ;
- l'acuité visuelle d'alignement : la capacité qu'a l'œil d'apprécier le fait que deux traits sont dans le prolongement l'un de l'autre. L'œil est très sensible à ce facteur ;
- le seuil de perception : la dimension minimale qui permet d'apprécier la forme d'un élément graphique ;

² A environ 30 centimètres de l'œil (distance de lecture « normale »), l'acuité visuelle de discrimination correspond à un angle α qui a pour sommet la pupille et dont les côtés s'appuient sur les bords de la tache minimale perceptible.

- le seuil de séparation : l'écart minimal nécessaire qu'il faut respecter entre deux éléments graphiques similaires pour que notre œil puisse les isoler ;
- le seuil de différenciation : la variation minimale de taille, entre des éléments de forme identique, afin de distinguer les paliers d'un éventuel classement ordonné.

La modélisation des données doit être faite de telle façon que l'utilisateur puisse extraire l'information qui l'intéresse. Ceci est, à plus forte raison, plus important quand la modélisation se rapporte à un concept polysémique et difficile à saisir tel que la compétence.

1.2. De la compétence

Le concept de compétence a fait l'objet de bien des débats tant sur sa définition que ses enjeux. Intégré à des pratiques de gestion des compétences ou par les compétences, chacun a trouvé une définition en fonction du problème à résoudre et en fonction de la conception adoptée de la compétence.

Ainsi, ce concept n'est pas sans poser problème, car, comme tout geste mental, il est porteur de sens, mais ce sens n'a pas encore trouvé la stabilité sociale nécessaire à une explication claire, précise, consensuelle. Il en résulte donc une pluralité de propositions de définitions avec une pluralité de conceptions selon lesquelles le concept est étudié (behaviorisme, cognitivisme, situationnisme, etc.).

Nous proposons donc d'élaborer une définition qui ménage la prise en compte simultanée de ces pôles opposés :

- La compétence est constituée de capacités et d'habiletés (Meirieu, 2012) ;
- Une attitude de prise d'initiative et de responsabilité (Zarifian, 2005) ;
- Elle possède une dimension opératoire (Jonnaert, 2002) et se combine de façon dynamique (Leplat, 1991 ; Jonnaert, 2006) ;
- Elle est un processus de construction permanente (Dejoux, 1998) ;
- Sa dimension est intériorisable par le sujet (Jonnaert, 2002) ;
- Elle s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre (Dejoux, 1998) et est sous-tendue par une visée de réussite (Zarifian, 2004) ;
- Elle est relative à une situation donnée (De Montmollin, 1984 ; Leplat, 1991 ; Jonnaert, 2002 ; Pastré, 2008) ;
- Elle a un caractère combinatoire et contextuel : un individu, en fonction de sa représentation de la situation, combine un ensemble d'éléments qu'il a appris, dans le but de monter à bien une activité professionnelle.

Nous pouvons ainsi définir la compétence comme étant « un système de schèmes opératoires de pensée, donnant lieu à une organisation dynamique des capacités et habiletés mobilisées par un sujet pour atteindre un objectif précis dans une visée de réussite et faire face à une tâche donnée dans une situation déterminée » (Abdelwahed, 2014 ; 2015).

1.3. De la carte cognitive des compétences

Une carte est un support physique représentant un espace géographique et ayant pour rôle de transmettre une information (Verstraete, 1996). Une carte cognitive se veut la représentation d'un schème mental. La définition que nous retenons est celle de Cossette et Audet (1994, p. 15) : « Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet donné ». Dit autrement, dès qu'une modélisation graphique de la cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive (Verstraete, 1996). Les cartes cognitives permettent une représentation visuelle, autour d'un sommet central, des idées ou des pensées en créant différentes arborescences autour de ce sommet. Cependant, elle diffère dans l'objet de la connaissance qu'elle contient, les installations qu'elle fournit, le processus de la connaissance particulière qu'elle soutient et les technologies qu'elle utilise. Son élaboration passe généralement par la modélisation des connaissances distinguant les connaissances, les tâches et les communications entre les acteurs et s'appuie sur les travaux d'ingénierie des connaissances (Charlet et *al.* 2000 ; Teulier et *al.* 2005) permettant d'élaborer une description des compétences mobilisées dans un poste de travail.

Différentes solutions logicielles reprennent cette approche notamment OnMap³, Mind Manager⁴, Visual Mind⁵ ou les différentes solutions proposées par The Brain⁶.

Par carte cognitive de compétences on entend alors «représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait des compétences de l'acteur mobilisées lors d'une tâche déterminée ». Une technologie permettant de :

- faciliter les échanges informels ;
- repérer les compétences mobilisées ;
- faciliter l'émergence de communautés de pratiques ;
- reconnaître le rôle de chacun dans l'entreprise ;
- recenser les domaines de compétences ;
- élaborer une macro-compétence ;

C'est donc un SGC permettant de mieux gérer les compétences et le capital immatériel.

³ [Http : //www.onmap-visual.com/index.php/fr](http://www.onmap-visual.com/index.php/fr)

⁴ [Http : //www.mmdfrance.fr](http://www.mmdfrance.fr)

⁵ [Http : //www.visual-mind.com](http://www.visual-mind.com)

⁶ [Http : //www.thebrain.com](http://www.thebrain.com)



Figure 2 : Exemple de cartographie des compétences

Or l'existence même de cette cartographie ne garantit pas le succès de la démarche de gestion des compétences. Se pose dès lors la question de l'usage de la cartographie et de son appropriation (Lancini, 2001, Markus, 2001, Bourdon, 2004). L'appropriation des TIC par les utilisateurs correspond à l'un des champs de recherche les plus développés dans la littérature des systèmes d'information.

Ainsi de nombreuses théories et modèles ont été développés afin d'expliquer et de prédire le comportement des individus à l'égard des TIC. Nous citons, à titre non exhaustif, la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1971), la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975), la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985 ; Mathieson,

1991), le modèle motivationnel (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1992), la théorie de la diffusion des innovations (Rogers, 1995 ; Moore et Benbasat, 1991) et surtout le TAM : le modèle d'acceptation de la technologie (Venkatesh, 2000 ; Venkatesh et *al.*, 2003) et ses extensions (Karahanna et Straub, 1999 ; Venkatesh et Davis, 2000).

Sans prétendre apporter la panacée universelle au problème de l'appropriation des SGC, notre démarche dialectique et compréhensive va au-delà d'une théorisation hypothétique et d'un syllogisme acceptant *les stases* et les *hypostases* que représentent les modèles formels mettant en avant l'aspect passif de la représentation (Pesqueux, 2009), au-delà d'une modélisation signifiant réduction de la réalité allant de pair avec une simplification et posant la question des contours conceptuels et épistémologiques de ce qu'est un modèle organisationnel (Pesqueux, 2009). Notre démarche dialectique se veut être beaucoup plus synoptique que la conception positiviste qui, en cherchant à rester au niveau des phénomènes directement observables, se cantonne à une analyse fragmentaire construite sur un postulat déterministe.

2. Les facteurs entravant l'appropriation des cartographies des compétences

Il importe à présent d'élucider notre méthodologie et présenter notre accès au terrain de recherche. Notre démarche de recherche a pour objectif de déterminer les facteurs entravant l'appropriation des cartographies des compétences par les ASCT. Le choix de ce sujet n'a été ni fortuit ni émanant d'une initiative personnelle, mais plutôt d'une demande de la part de la SNCF et adressée en décembre 2012 à Nomia Conseil dans laquelle nous occupons le poste de consultant junior.

Les réflexions portant sur l'usage des cartographies des compétences dans la relation de service au sein de la SNCF ont été donc engagées sur la base d'une demande initiale formulée conjointement par l'Unité Sciences Humaines et sociales de la Direction de l'Innovation et de la Recherche (I&R) de la SNCF et de l'Université du Service SNCF.

Au début de l'année 2012, la direction de l'innovation et de la recherche a commandé auprès d'une SSII des cartographies cognitives de compétences pour tous les agents en contact avec la clientèle. Des cartes cognitives contenant les processus d'activité et les compétences mobilisées par chaque agent. Après huit mois de mise en pratique de cet outil, les managers de proximité (managers intermédiaires) ont remarqué une forte sous-utilisation de ces SGC.

En prenant pour objet de nos investigations l'interaction agents/clients et pour lieu de nos investigations les gares SNCF, c'est une socio-anthropologie [Bouvier, 2000] de la relation de service que nous avons entamé. Une socio-anthropologie reposant sur l'étude de cas devait permettre de comprendre et expliquer les causes de la sous-utilisation voire du « refus » des cartographies des compétences par les ASCT.

Nous avons eu recours à trois méthodes de collecte de données :

- Les entretiens : Nous avons mené 40 entretiens, principalement avec les managers de proximité (10) et les ASCT (30) ;
- Les focus-groups (groupes miroirs) : Au sein desquels, le travail était de vérifier nos présupposés théoriques de départ quant à l'architecture de la compétence ;
- L'ethnométhodologie : Nous avons utilisé des méthodes inspirées de l'ethnométhodologie. L'observation *in situ* des agents en situation de travail et les enregistrements systématiques des dialogues nous ont permis de mettre en évidence

des micro-pratiques développées par les agents pour faire face aux situations. Nous y avons joint le « retour » des agents à chaque fois que nous avons pu.

Les résultats de l'étude ont été réalisés par l'analyse de contenu et l'analyse de discours : nous présentons et discutons dans les paragraphes suivants les différents résultats de cette recherche.

2.1. La sémiologie graphique et la subjectivité du langage cartographique

La démarche sémiologique doit permettre une transmission correcte de l'information et aboutir à la création d'une image cartographique aisément accessible au concepteur. Elle repose sur des règles de construction de la symbolique : c'est la sémiologie, dont le rôle consiste en l'étude des signes graphiques et de leurs significations.

La démarche sémiologique part du principe que tout graphisme est signifiant. Cela entraîne que tout élément graphique présent sur une carte a une signification. Le rôle du concepteur cartographe est alors de ne pas se servir de signes ambigus et de vérifier qu'ils sont tous utiles à la compréhension du message.

La sémiologie, tout comme la rhétorique, est une science de l'expression, c'est-à-dire qu'elle a pour objectif de transmettre un ou plusieurs messages à l'aide de codes. En revanche, il n'existe pas à proprement parler de science de décodage. En effet, la manière dont les ASCT interprètent la carte échappe au concepteur. Aussi, comme tout moyen de communication, la carte est le fruit d'une sélection et d'une interprétation de données qui portera la marque de son concepteur, si intègre soit-il. Selon le même principe, l'ASCT qui extrait l'information introduit à son issue sa culture personnelle imprégnée de la culture cheminote dans son décryptage : nous parlons ici de la subjectivité du langage cartographique.

2.2. Les dissonances cognitives causées par la subjectivité des concepteurs

La carte peut être perçue comme objective alors qu'elle est fondée sur la subjectivité d'un groupe d'acteurs et sur la transformation de cette subjectivité en représentation conventionnelle (Dudezert, 2007). Une subjectivité renforcée par les problèmes intrinsèques à la définition même de la compétence (concepts de situation et de métacognition), et par les biais de l'attribution causale, Cette subjectivité cause ainsi plusieurs dissonances cognitives (cf. figure 3).

La construction de la cartographie des compétences par les ingénieurs de la SSII reposait sur une conception statique de la compétence. Une conception basée sur la représentation du consultant constructeur de la carte ; une visée d'une compétence décontextualisée sans prise en compte de son caractère situé, aussi sans prise en compte de la métacognition, laquelle un élément fondamental dans la configuration de l'architecture de la compétence (Abdelwahed, 2015).

Notre choix, dans la définition ci-dessus (cf. § 1.2.), de considérer les compétences en relation avec la « situation » va de soi dans une approche située (Abdelwahed, 2014). Cela implique que nous considérons la situation comme une unité d'analyse qui permet d'analyser l'activité (Journé et Raulet-Croset, 2008) : la situation a des contours propres, elle est liée à un moment spécifique, et elle renvoie à un point de vue (celui de l'agent) ; elle est délimitée et possède une unité (par exemple en référence à un événement, à un problème,...) qui lui donne une force plus grande que la simple référence à un contexte.

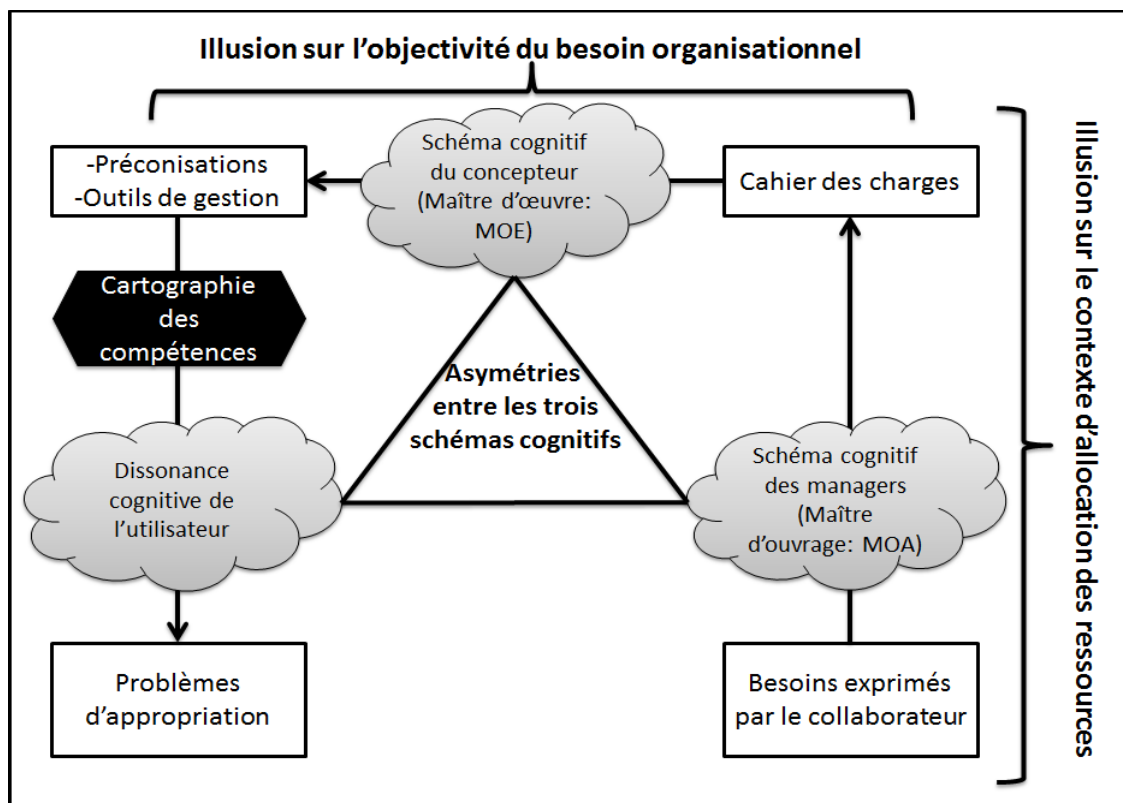


Figure 3 : Dissonance cognitive de l'utilisateur – adapté de Dudezert 2007

Considérer des situations permet à la fois d'affirmer l'ancrage pour nous contextualiser des compétences et le caractère central de la référence à l'activité pour définir ces compétences, mais nous conduit également à gagner en abstraction, en repérant parfois des dimensions génériques des compétences notamment en correspondance avec des éléments génériques des situations. Le concept même de « situation », et son utilisation pour analyser l'activité managériale, contient cette tension entre un caractère éphémère et singulier, propre à la situation, et des formes de durabilité et de reproductibilité. Singulière par essence, la situation peut receler des éléments de reproduction et de régularité (Journé et Raulet-Croset, 2008).

De même, notre choix de considérer la métacognition dans l'architecture de la compétence (Abdelwahed, 2015) trouve sa justification dans le rôle fondamental qu'a le processus réflexif dans l'émergence de la compétence. Ne pas considérer la métacognition c'est ignorer la réflexivité sans laquelle le concept de compétence perd tout son sens.

Aussi, l'analyse de contenu des entretiens et l'analyse des groupes miroirs montre que le problème de subjectivité est renforcé par les biais cognitifs causés par de fausses *attributions causales* émanant des managers et des concepteurs (cf. figure 3).

Le chercheur a pour objectif l'explication des actions des agents, à donner un sens à leurs comportements et aux événements en attribuant une cause, notamment lorsque le résultat ou l'aboutissement reste insatisfaisant ou est inattendu (Beauvois et Deschamps, 1990). Ainsi,

toute formulation répondant à la question « pourquoi ? » renvoie aux attributions (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965).

Heider (1958) s'est intéressé au fonctionnement cognitif à partir d'un postulat selon lequel l'homme a besoin de comprendre ce qui se passe autour de lui, afin de se donner l'impression qu'il maîtrise au moins une partie de son environnement et donc qu'il peut anticiper les événements à venir. C'est davantage un individu de connaissances que d'actions. Il se comporte, stipule Heider, comme un scientifique naïf qui construit des théories explicatives de son environnement. Une de ses activités peut être de rechercher la cause des événements qu'il perçoit. Ce qui intéresse Heider (1958), c'est de décrire le processus par lequel un individu explique et interprète les conduites d'autrui ou les siennes. Il a défini l'attribution comme le processus par lequel « *l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser* » (1958). L'attribution permet de concevoir l'environnement comme stable et cohérent. C'est la recherche par un individu des causes d'un événement, c'est-à-dire la recherche d'une structure permanente et stable, mais inobservable, qui permet d'expliquer les manifestations observables.

Cependant, le processus attributionnel ne se passe pas toujours très bien et que, notamment, il peut faire des erreurs de jugement donnant naissance à un biais cognitif affectant la compétence. Un biais cognitif est un schéma de pensée causé par une déviation de jugement (Kahneman, 2012).

Parmi les biais dont il est sujet dans cette recherche, nous citons essentiellement :

- L'erreur fondamentale (Ross, 1977) : c'est la tendance pour un sujet observateur à surestimer le rôle des facteurs dispositionnels et à sous-estimer le rôle des facteurs situationnels dans l'explication de la conduite des autres. On attribue de façon abusive la cause d'un comportement à la personne plutôt qu'à la situation.
- L'ancrage mental (*Anchoring*) : Il désigne l'influence laissée par la première impression à cause de la difficulté de s'en départir. Souvent, nous avons une difficulté à traiter l'information qu'on a à disposition et à la matérialiser par une décision claire et nette. Pour ne pas rester hésitants, nous utilisons des artifices intellectuels nous permettant de trancher rapidement. L'ancrage mental en est un.

2.3. Les problèmes de capitalisation

Nous visons les problèmes d'adhésion à la capitalisation volontaire (Bounfour, 2000 ; Alavi et Leidner, 2001 ; Markus, 2001 ; Fulk et al., 2004) : tous les acteurs capitalisent pour eux-mêmes mais ont des réticences pour capitaliser pour autrui, d'où un problème de partage et de coopération.

Tout au long de notre recherche, nous avons remarqué que chaque acteur dispose de marges de manœuvre et a un comportement stratégique qui le conduit plus ou moins à partager. Qu'est ce qui fait qu'on a intérêt à partager ou non ? Aujourd'hui, les outils de contrôle et d'évaluation vont dans le sens inverse. Or l'acteur n'est pas seulement stratégique, il est aussi habité par des orientations subjectives conscientes ou inconscientes, et par des aspirations sur l'organisation du travail.

La coopération n'étant pas imposée par la hiérarchie, l'organisation favorise ou inhibe cette potentialité, mais les relations coopératives dépendent avant tout des relations transversales entre les salariés, et non des relations verticales descendantes des managers sur les agents.

Il s'agit donc avant tout d'une question de confiance, autrement définie par le lien entre les agents en vue de réaliser volontairement une œuvre commune.

Les interfaces sont différentes pour chacun. La question est donc de savoir avec qui l'on doit partager. Le fait-on par intérêt ou par contrainte ?

Dans un univers dans lequel la lutte des places se fait essentielle, chacun est en compétition avec l'autre. On privilégie le mérite individuel alors que la performance dépend de la capacité de coopérer collectivement.

Fait paradoxal : le collectif est vécu comme facteur de résistance au changement.

Conclusion

A l'issue de cette recherche, nous avons pu analyser de près l'usage des cartographies de compétence par les ASCT. Les problèmes d'appropriation de ce SGC peuvent être résumés en deux points focaux : les freins à la capitalisation et la subjectivité. Subjectivité du langage cartographique et subjectivité des acteurs mêmes. Nous pouvons trouver le remède à ces problèmes en adoptant quelques préconisations.

En préconisation, il s'agit donc pour la capitalisation de repenser la question du collectif, la médiation entre l'individu et l'entreprise. Des espaces pourraient ainsi être créés afin d'échanger sur la manière dont on vit l'organisation, dont on est traversé par ces contradictions, un lieu de méta communication.

Quant aux dissonances et biais cognitifs que provoque de la subjectivité des acteurs, la solution pourrait être l'intégration et la forte participation des agents au processus de conception de la carte ou plus simplement le recours à la carte conceptuelle (Novak, 1990) ayant pour spécificité l'absence d'intermédiaire entre le constructeur de la carte et l'utilisateur, puisqu'elle est construite par ce dernier lui-même. Ceci permettra de neutraliser l'influence des perceptions du concepteur.

Bibliographie

Abdelwahed, M. A. (2015), "La dialectique culture-compétence sous une perspective cognitivo-situationnelle", Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction du Pr. L. Marco, Université Paris 13 – Sorbonne Paris Cité, Villetaneuse.

Abdelwahed, M. A. (2014), "Pour un modèle de la compétence basé sur l'*in situ*, cas de la SNCF": communication in *International Congress of IIAS* (International Institute of Administrative Sciences), Ifrane, 13-17 juin.

Ajzen, I. (1985), "From Intentions to Actions: A theory of planned behavior " in J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior*, p. 11-39, Heidelberg, Springer. Alavi et Leidner.

Beauvois, J.-L., & Deschamps, J.-C. (1990), "Vers la cognition sociale" in R. Ghiglione, C. Bonnet & J.F. Richard, *Traité de psychologie cognitive*, Vol. 3, p. 1–110, Paris : Dunod.

Bounfour, A. (2000), "Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du 'Hau' et théorie du 'ba'", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 5, n° 2, p 7-40.

Bourdon, I. (2004), Les facteurs de succès des systèmes intégratifs d'aide à la gestion des connaissances, Thèse de doctorat, Université Montpellier 2.

Charlet, J., Ch. Reynaud, et R. Teulier (2001), "Ingénierie des connaissances pour les systèmes d'information," in *Ingénierie des systèmes d'information*, C. Cauvet et C. Rosenthal-Sabroux, Eds. Paris, Hermès.

Cossette, P. et Audet, M. (1994), "Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? " in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'université de Laval, Ed Eska.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992), "Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace", *Journal of applied social psychology*, 22: 14, 1111–1132.

Dejoux, C. (1998), "Gestion des compétences individuelles et organisationnelles : présentation d'une classification d'entreprises", *GESTION 2000*, 14, 51–68.

Dudezert, A. (2007), Cartographie des connaissances et gestion des ressources humaines : exemple de l'ambiguïté cognitive des systèmes de gestion des connaissances, *Systèmes d'Information et Management*, vol.12, n° 3, p. 31-56.

Dudezert, A. et Lancini, A. (2006), "Performance et gestion des connaissances : contribution à la construction d'un cadre d'analyse", *Actes de conférences des journées des IAE*, congrès du cinquantième, Montpellier, avril.

Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975), "*Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*", Addison-Wesley, Reading, MA.

Fulk J., Steinfield C. W., Schmitz J. J. et Power G. J. (1987), "A social information Processing model of media use in organizations", *Communication Research*, Vol.14, p.520-552.

Heider, F. (1958), *"The Psychology of Interpersonal Relations"*, New York., Kelly HH, 192–240.

Jones, E. E. & Davis, K. E. (1965), "From Acts to Dispositions the Attribution Process in Person Perception", *Advances in experimental social psychology*, 2, 219–266.

Jonnaert, P. (2002), *"Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique"* : De Boeck Supérieur.

Jonnaert, P. (2006), "Action et compétence, situation et problématisation", *Perspectives en éducation et formation*, 31–39.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008), "Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude", *M@n@gement*, 11: 1, 27–55.

Kahneman, D. (2012), *"Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée"* : Editions Flammarion.

Karahanna, E. et Straub, D.W. (1999), "The Psychological Origins of Perceived Usefulness and Ease of Use", *Information and Management*, Vol. 35, N°4, pp.237–250.

Lancini, A. (2001), Les déterminants de l'adoption d'un système de gestion des connaissances : contribution à l'étude du succès de la technologie Lotus Notes dans une société mutuelle d'assurances, Thèse de doctorat, Université de Toulouse.

Laudon, K. et Laudon, J. (2010), *"Management des systèmes d'information"*, Pearson, 11^{ème} éd., (traduction de l'anglais du texte original par E. Fimbel et S. Costa).

Lee, H. et Choi, B. (2003), "Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, n° 1, p. 179–228.

Leplat, J. (1991), "Activités collectives et nouvelles technologies", *Revue internationale de psychologie sociale*, 4: 3/4, 335–356.

Markus, M. L. (2001), "Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situation", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, p. 57–93.

Mathieson, K. (1991), "Predicting user intentions: Comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior", *Information Systems Research*, Vol.2, n°3, p.173–191.

Meirieu, P. (2012), *"Apprendre... oui, mais comment ?"*, Pédagogies : ESF.

Montmollin (de), M., & Leplat, J. (1984), "Les cadres travaillent-ils? A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski", *Le Travail Humain*, 89–93.

Moore, G. C. et Benbaset, I. (1991), "Development of an Instrument to Measure the Perception of Adopting an Information Technology Innovation", *Information Systems Research*, Vol.2, n°3, p.192–222.

- Novak, J. D. (1990), "Concepts Maps and Vee Diagrams: Two Metacognitive Tools for Science and Mathematics Education", *Instructional Science*, vol. 19, p. 29-52.
- Orlikowski, W. J. (2000), "Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization Science*, vol. 13, n° 3, p. 249-273.
- Pastré, P. (2008), "La didactique professionnelle : origines, fondements, perspectives", *Travail et apprentissages*, 1: 1, 9–22.
- Pesqueux, Y. (2009), "Un modèle organisationnel en «confiance-coopération", *Management & Avenir*, 21, p. 261–272.
- Rogers, E.M. (1995), "*Diffusion of Innovations*", 4th ed., New York: The Free Press. Ross, 1977.
- Soulier, E. (2005), "Le système de gestion des connaissances pour soutenir le storytelling dans l'entreprise". *Revue Française de Gestion*, pp. 247-264.
- Teulier R., Charlet J. et Tchounikine P., (2005), "L'ingénierie des connaissances, nouvelles perspectives" in *Ingénierie des connaissances*, Régine Teulier, J. Charlet et P. Tchounikine, Eds. Paris: L'Harmattan.
- Triandis, H.C. (1971), "*Attitude and Attitude Change*", New York, John Wiley.
- Venkatesh, V. (2000), "Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model", *Information systems research*, Vol. 11, n°4, p.342.
- Venkatesh, V.; Morris, M. G.; Gordon B., Davis (2003), "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View", *MIS Quarterly*, Vol.27, n°3, pp.425-478.
- Venkatesh, V. et Davis, F. D. (2000), "A Theoretical Extension of the TAM: Four Longitudinal Field Studies", *Management Science*, Vol.46, n°2, p.186-204.
- Verstraete, T. (1996), "La carte cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès", 5^{ème} conférence de l'AIMS, Lille.
- Zarifian, P. (2005), "*Compétences et stratégies d'entreprises*", Liaisons, coll. Entreprise et carrières.
- Zarifian, P. (2004) "*Le modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*", Liaisons, coll. Entreprise et carrières.